

دراسات : مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، م ٤ ، ص ص ٣-٥٢ (١٩٨٢)

## دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية

الدكتور محمد عبد الله المنيع      و      الدكتور غانم سعيد شريف العبيدي  
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد      أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي  
ورئيس قسم التربية      المساعد بقسم التربية  
بجامعة الملك سعود      بجامعة الملك سعود

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هي أهم أعمال مدير المدرسة الابتدائية ومدير المدرسة المتوسطة والثانوية؟

٢. كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية ومدير المدرسة المتوسطة والثانوية وقته على هذه الأعمال الإدارية؟

٣. ما هو الوقت الذي يفضل أن يقضيه المدير في كل مجال من مجالات العمل الإداري والفني فيما لو توفرت لديه الأجهزة الإدارية والكتابية؟

٤. كيف يرتب مدير المدرسة الأعمال اليومية حسب أهميتها؟

٦ مج ف<sup>٢</sup>  
وقد استعمل معامل الارتباط  $r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$  لإيجاد الارتباط

بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون للأعمال اليومية لمدير المدرسة.

ويمكن تلخيص نتائج البحث على النحو التالي:

١. يصرف مدير المدرسة الابتدائية ومدير المتوسطة والثانوية نسبة كبيرة من الوقت في الأعمال الكتابية الإدارية حتى بلغت بنسب ١١,٥ % و ١٣,٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة على التوالي إلى الأعمال التي حددت في البحث بـ ١٩ عملاً يومياً.

٢. إن معامل الارتباط بين ما يقوم به المدير من عمل وما يفضل المدير أن يقوم به عند توفر الظروف الملائمة هو ٠,٥٨. وهذا يدل على أن هناك فرقاً بين ما يقوم به من عمل وما يفضل أن يقوم به.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج أخرى مفيدة لإعادة النظر في توزيع العمل اليومي لمدير المدرسة حتى يستطيع المدير صرف معظم وقته في الناحية الفنية كالإشراف والتوجيه وتطوير العمل وتقييم العمل المدرسي، أما النواحي الإدارية والكتابية فهي وسائل لذلك.

### مقدمة في مشكلة البحث

إن غو المدارس الابتدائية والثانوية في المملكة العربية السعودية، ومحاولة استيعاب جميع التلاميذ في هذه المرحلة، هو بالتأكيد من المهام التربوية والتعليمية الكبيرة التي تقدمها المملكة لقضية التربية والتعليم.

ولقد رافق هذا التطور التعليمي في الكم تطور آخر لا يقل أهمية عنه، وهو التطور النوعي الحاصل في مهام ووظيفة مدير المدرسة نفسها، وفي تنظيمه ليومه المدرسي ودوره في تحقيق أهداف التربية والتعليم. ويعود ذلك إلى إدراك ما للوقت من أهمية وضرورة في حياة الإنسان المعاصر وفي حياة الإداري القائد الذي يتولى

إدارة مؤسسته التعليمية، بحيث يكون هذا التنظيم مناسباً لاكتساب الخبرة الوظيفية ولتحقيق الأهداف المرجوة إلى أقصى حد ممكن. وإذا كان للتربية والتعليم ما لها من أهمية في حياتنا، بوصفها أكبر عملية استثمار عرفها الإنسان في حياته، فما أحرانا أن ننظم ساعات العمل تنظيمًا علمياً يوفر أنسب الظروف وأفضل الإمكانيات لتحقيق النجاح. من أجل ذلك، كان هذا البحث، وكان اهتمامنا الكبير بتنظيم العمل اليومي، وإدخال نظام حسابات الزمن والوقت بنظر الاعتبار وفق ما يفضلهُ المدير المسؤول عن إدارة المدرسة التي يعمل فيها، بحيث تتناسب مع مستوى المرحلة التعليمية وتعينه على تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها المنشودة.

ولقد أسهمت البحوث والدراسات الحديثة في تكوين عدد من الأفكار والمفاهيم الواضحة عن إدارة المدرسة ووظائفها ومجالات العمل فيها، وبما أن مدارسنا أصبحت أوسع وأعقد بحكم تطورها، وبما أن الحياة خارج المدرسة قد تغيرت وتطورت، كذلك ازدادت الحاجة إلى الوقت الكامل وإلى المديرين المؤهلين وإلى الإدارة الرشيدة التي ترشد عمل المعلمين والطلبة وتشجع المجتهدين والموهوبين والمجدين منهم، وتلعب دوراً أساسياً في توحيد الفلسفة التربوية والأهداف وحشد الجهود وإثارة الهمم.

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو: هل نجحت الإدارة المدرسية في المملكة في تحقيق أهداف السياسة التعليمية والمناهج المنفذة لها؟

للإجابة عن هذا السؤال نقول: إن الحقيقة التي يجب ألا نخفيها عن أنفسنا والتي يجب أن نضعها موضع اعتبار هام هي أن العائد التربوي غير مُرضٍ، والدليل على ذلك النتائج التي نلسمها ونراها، ولا نقصد بالنتائج نتائج الامتحانات التي تعلن في آخر العام الدراسي، فتلك النتائج توضح جانباً واحداً فقط من العائد التربوي أو ثمرة العملية التعليمية وهو الجانب التحصيلي للمادة العلمية، أي ما حفظه الطلاب منها بفهم أو بدون فهم. أما النتائج التي نقصدها فهي ما حققته المدارس من تعديل في سلوك التلاميذ بحيث يكون سويًا يظهر فيه فهمهم للمسؤولية وتقديرها، وكذلك ما أكسبته المدرسة من خبرات تفيدهم في حياتهم العملية، وما حققته أيضاً من تنمية

لقدراتهم ومواهبهم المختلفة.. إننا لا نجد أثراً لهذه الجوانب كلها، ومعنى ذلك أن المدرسة لم تنجح إلا نجاحاً جزئياً في أداء رسالتها<sup>(١)</sup>.

لا يخفى أن مفهوم الإدارة المدرسية ومجالات العمل فيها قد تغير خلال السنوات العشر الأخيرة، وأصبح المدير في مناصب القيادة المهنية، واعتبر وقته بذلك عاملاً حاكماً للنجاح والتقدم، لذا، فإن استغلال واستثمار هذا الوقت أساس نجاحه في عمله، في حدود حجم الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرفه. وفكرة بحثنا الحالي تتجلى في أن تحليل الوقت لمدير المدرسة سيساعد على معرفة أسلوب العمل، هو في الأصول والعادات العقلية للمدير الفعال وما يتطلب من تفكير وتنظيم، على اعتبار أن المدير هو الذي يضع معادلة النجاح لنفسه، وأنه لا يستطيع أن يغير نمطه في الإدارة إلا إذا تصدى لهذا التغيير، ويعتبر تسجيل الوقت وتنظيمه وفق مجالات العمل الذي يعمل فيه منهجاً سليماً وسهلاً، لمعرفة أين يقضي الوقت؟ ومع من؟ وفي أي مجال من مجالات عمله اليومي المدرسي، وكيف يتصرف فيه؟<sup>(٢)</sup>.

مما تقدم، يطرح هذا البحث السؤال الأساسي الرئيسي التالي:  
«كيف يوزع المدير وقته على مجالات العمل المدرسي؟» وما يفضل من وقت؟  
لكل مجال من مجالات عمله اليومي في المدرسة التي يعمل فيها..  
وقبل الإجابة عن هذا السؤال نقدم إلمامة عن الدراسات المتصلة بالموضوع.

(١) إبراهيم محمد الحجري، «مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية ووسائل علاجها» مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، العددان (١٧) و(١٨) ١٣٩٩ هـ ص ٣٨.

(٢) سيد الهواري: المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦، ص

## الدراسات السابقة

### في مجال تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة

لقد أجريت دراسات في تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة (Jop Analysis) ومعرفة واجباته ومسؤولياته، ومثل هذه المعرفة تقلل، من دون شك، من الارتباك والاحتكاك الذي قد ينجم عندما يجهل العاملون في المدرسة واجباتهم وواجبات المديرين<sup>(١)</sup>.

إن الدراسات الخاصة التي أجريت حول الاستفادة من اليوم المدرسي دلت بشكل واضح على أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافي لتخصيص جزء كبير من وقتهم للأعمال الفنية والإشراف على المدرسين لتحسين طرق التدريس فيها، أو دراسة المناهج والتي اعتبرها ستانلي Stanley من الأعمال الرئيسية لمديري المدارس<sup>(٢)</sup>. وفي هذا المجال أجريت بحوث ودراسات أجنبية كثيرة في الولايات المتحدة، وبحوث ودراسات عربية نشر إلى بعضها:

- (١) دراسة كايت George Kyte وكان عنوان البحث « مدير المدرسة أثناء العمل »<sup>(٣)</sup> والإفادة منه من أجل رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة الثانوية.
- (٢) دراسة دافيس Davis حول كيفية قضاء المدير لأعماله اليومية، وبرزت النتائج التي حصل عليها كالاتي:

(١) د. حنان عيسى الجبوري - مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق، مطبعة الارشاد - بغداد،

١٩٧١م، ص ٢٢٨.

Encyclopedia of Educational Research, N. Y. U. S. A, p. 1246.

(٢)

George G.Kyte., The principal at work, Ginn and Company (Boston: 1941) Ch: 14-23.

(٣)

- ١ . تفقد الأبنية ٩,٥ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٢ . التدريس ٢١ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٣ . الاشراف ٩,١٤ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٤ . الاجتماع بالمعلمين ٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٥ . مقابلة التلاميذ ٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٦ . الحديث مع زوار المدرسة (أولياء الأمور) ٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٧ . متابعة وتنفيذ الفعاليات والأنشطة الطلابية ٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٨ . الإشراف على المجالس المدرسية ٩,٥ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ٩ . الأعمال الكتابية الإدارية (الروتينية) ١٤ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
  - ١٠ . في أعمال مدرسية خارج المدرسة ٧ % من العمل اليومي لمدير المدرسة
- (٣) ثم أجريت دراسة لبيلتس<sup>(٤)</sup> Billetts لمعرفة عمل المدير اليومي في المدرسة الثانوية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ . الواجبات الإدارية ٢٢,٩ % من عمل المدير اليومي
- ٢ . الواجبات الكتابية ١١,١ % من عمل المدير اليومي
- ٣ . العلاقات العامة ٧,٣ % من عمل المدير اليومي
- ٤ . البحوث (الفحوص) ٣,٨ % من عمل المدير اليومي
- ٥ . الإشراف ١٥,٢ % من عمل المدير اليومي
- ٦ . التدريس ٣٦,٥ % من عمل المدير اليومي
- ٧ . التوجيه والإرشاد ٦,٣ % من عمل المدير اليومي
- ٨ . فعاليات أخرى ٠,٣ % من عمل المدير اليومي<sup>(١)</sup>

(٤) C. O. Davis, «Duties of High School Principals, Part 1, 20th year book, North Central Association, 1912, pp. 94-99.

(١) National Survey of Secondary Education, Bulletin No. 17, Washington, U.S. Office of Education, 1932. P.117.

(٤) وأجريت دراسة من قبل كارتيس H. Curtis<sup>(٢)</sup> في ولاية كاليفورنيا عن كيفية قضاء المدير لوقته اليومي، أعقبه كل من بوردمان Boardman ودوغلاس Douglass وبنت Bent واستنتجوا بأن المدير في المدرسة الثانوية يقضي معظم وقته اليومي في حل مشكلات الإدارة المدرسية بدلاً من قيامه بتحسين وتطوير البرامج التعليمية في المدرسة<sup>(٣)</sup>.

(٥) وأجريت دراسة مسحية لـ (٢٥) مدير مدرسة ثانوية في ولاية ميتشيغان، كان المعدل الذي خرجت به هذه الدراسة كالاتي:

١. الوظيفة الإدارية	٢٢,٩ % من عمل المدير اليومي
٢. شؤون التدريس في الصفوف	٧ % من عمل المدير اليومي
٣. الإشراف	١١,٧ % من عمل المدير اليومي
٤. اجتماعات مجلس المدرسين	٩ % من عمل المدير اليومي
٥. الاجتماع مع التلاميذ	٦,٥ % من عمل المدير اليومي
٦. الاجتماع مع الآباء (أولياء الأمور)	٣,٧ % من عمل المدير اليومي
٧. اجتماعات مجلس المدرسين	٥,٩ % من عمل المدير اليومي
٨. الاجتماعات مع أولياء الطلبة	٢,٥ % من عمل المدير اليومي
٩. تنفيذ شؤون المجتمع	٦,٥ % من عمل المدير اليومي
١٠. الأضابير والسجلات	٦,١ % من عمل المدير اليومي
١١. تفتيش الأبنية وصيانتها	٣,٥ % من عمل المدير اليومي
١٢. تخطيط جدول مواعيد الدروس وغيرها	٦,٤ % من عمل المدير اليومي
١٣. شق الفعاليات والأنشطة	٣,٠ % من عمل المدير اليومي

(٢) Curtis Davis, «Where Does the time Go»? *Journal of Secondary Education*, Vol. 28, No. 6. October 1953, P. 349.

(٣) Charles W. Boardman, H.R. Douglass, and K. Bent. *Supervision in Secondary School*, Houghton Mifflin Co, 1953 P. 95.

١٤ فعاليات الطلبة ٧,٢ ٪ من عمل المدير اليومي

وقد طلب من المديرين في هذه الدراسة تكملة الجملة التالية:  
لو قدر لي أن أتصرف في عملي اليومي فسأحاول صرف أكبر وقت مما أصرفه الآن  
في....

If I Could change things I'd try to spend more time than I do now on...?

فكانت نتائج إجاباتهم لهذا الطلب كالآتي:

(١٣) من مجموع (٢٥) طلبوا (الإشراف)، و(٨) منهم طلبوا زيارة الصفوف و(٥)  
منهم طلبوا الاجتماع بالطلاب و(٤) منهم الاجتماع بالمعلمين و(٤) لتخطيط أمور  
المدرسة<sup>(١)</sup>.

(٦) ثم تبعت هذه الدراسات دراستان لكل من موريس ماري Maurice E. St. Mary  
وهارولد ماكبي<sup>(٣)</sup> Harold V. Mc-Bee عن الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة  
الابتدائية في الأعمال اليومية المختلفة ورأى المديرين في كيفية توزيع عملهم اليومي، فيما  
لو توفرت لديهم الأجهزة الكتابية والإدارية والفنية، وفي هذه الدراسة أجريت بعض  
المقارنات بين الوقت الذي يقضيه فعلاً في مجالات العمل والوقت الذي يفضل المدير  
قضاءه في مجالات العمل المدرسي الأخرى Principal's opinions ثم أجرى مقارنة بين  
هذه المجالات ورأى المسؤولين عن التعليم Authorities Opinions<sup>(٤)</sup>.

(١) Roland C.Faunce «Secondary School Administration» New York: Harper Brothers, Publishers, PP. 90-92.

(٢) Maurice E.St. Mary «Elven momths for School» Administration, American School Board Journal, June, 1958, PP. 26-28.

(٣) Harold V. McBee, The Time for the Job., «Bulletin of the Nassp. Vol., 42, No. 236. March, 1958. P.41.

(٤) حنان عيسى سلطان الجبوري - مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق، ص ٢٤ وما بعدها.



٧) بحث روزماري ستیوارت<sup>(٥)</sup> في - كيف يقضي المديرون وقتهم؟ حيث أخذت الباحثة عينة مكونة من (١٦٠) مديراً من مستويات مختلفة لمدة أربعة أسابيع قاموا بتسجيل إستارات معينة يسجلون فيها الأعمال التي تزيد على خمس دقائق ويذكرون نوع العمل الذي يقومون به، وقد توصلت إلى نتائج أهمها ما يلي:

١. يقضي المدير الإنجليزي في المتوسط ٤١ ساعة في الأسبوع في عمله، وقد تراوح عدد الساعات التي يعملها ١٦٠ مديراً بين (٣٥ و ٦٠) ساعة في الأسبوع.

٢. يقضي المديرون، في المتوسط، ٥٧٪ من وقتهم اليومي في منظماتهم وال ٢٥٪ الباقية خارج المنظمة وهم يقضون ٥١٪ في المتوسط من وقتهم اليومي في مكاتبهم (وال ٤٩٪) خارج مكاتبهم.

٣. يقضي المديرون وقتهم، في المتوسط، كالآتي:

٣٥٪ في أعمال ورقية (قراءة وكتابة، وإملاء وإمضاء) على مدى يتراوح بين ٧٪ إلى ٨٤٪ والنسبة الكبيرة غالباً للمديرين الماليين ورؤساء الحسابات.

٤٢٪ مناقشات غير رسمية، أي تلك المناقشات التي لم ترد في المجموعات الأخرى، مثل اللجان باعتبارها اجتماعات محددة سلفاً بمواعيد، ومثل التلفونات والمقابلات الخاصة.

٧٪ اجتماعات لجان محددة مسبقاً، وقد تراوحت النسبة من صفر إلى ٣٠٪.

٦٪ الرد على التلفونات أو عمل مكالمات تليفونية وتراوحت النسبة بين ١٪ إلى ١٠٪ ولذلك علاقة بطبيعة عمل المدير وبمكان وجوده وبأسلوب تعامله من حيث تفضيله الأعمال المكتوبة على الأعمال الشفوية.

٦٪ الزيارات المفاجئة لمواقع العمل للفحص أو التفتيش وإن كانت النسبة تتراوح بين صفر٪ إلى ٢٠٪ وهذا يتوقف على أسلوب المدير في المتابعة على الطبيعة أو

(٥) سيد الهواري - المدير الفعال، المصدر السابق، ص ٢٧٧ - ٢٧٩

المتابعة بالأوراق وكذلك على طبيعة عمل المدير وعلى مدى وجود نظام للتفتيش.  
٤% مقابلات خاصة مع زملاء أو رؤوسين وتتراوح هذه النسبة من صفر% إلى ١٥%.

٤. يقضي المديرون وقتهم مع الناس، فالمدير يقضي وقته في المتوسط كالآتي:

٦٦% مع الناس

٣٢% مع فرد واحد

٣٤% مع فردين أو أكثر<sup>(١)</sup>.

(٨) أما في مجال البحوث والدراسات العربية، فقد أجريت دراسة عن تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق عام (١٩٦٨م). وكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالآتي:

مسلسل	رأى المديرين فيما يحدث فعلاً %	ما ينبغي أن يكون %	رأى سلطات التربية والتعليم %
١ أعمال كتابية .....	١٧,٥ %	١١,٧ %	١٢,٥ % من عمل المدير اليومي
٢ التدريسات .....	١١,٤ %	٤,٢ %	٦,٣ % من عمل المدير اليومي
٣ الإشراف على المدرسين .....	٨,٦ %	١٧,٥ %	١٩,٢ % من عمل المدير اليومي
٤ مقابلات أولياء أمور			١١,١ % من عمل المدير اليومي
الطلبة .....	٧,٣ %	١٢,٤ %	
٥ ملاحظة خطط المدرسين .....	٧,٢ %	٩,٣ %	٨,٩ % من عمل المدير اليومي
٦ تفقد أوراق الغياب .....	٦,٨ %	٤,٦ %	٣,٤ % من عمل المدير اليومي

(١) حنان الجبوري، تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية، مجلة المعلم الجديد، بغداد، العدد ٤،

٧	العناية بشؤون الطلاب ..... ٩,١ %	٩,٦ %	١١,٠ % من عمل المدير اليومي
٨	المشاركة في النشاط المدرسي .....	٨,٣ %	٥,٢ % من عمل المدير اليومي
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع .....	٦,٤ %	٨,٤ % من عمل المدير اليومي
١٠	إجتماع مجالس المدرسين .....	٦,٦ %	٨,٣ % من عمل المدير اليومي
١١	الرد على المكالمات التلفونية .....	٦,٩ %	٣,٩ % من عمل المدير اليومي
١٢	توزيع الأعمال على الموظفين والإشراف عليهم .....	٣,٩ %	١,٨ % من عمل المدير اليومي

٩) تمت دراسة تحليلية للعمل المدرسي لمدير المدرسة الابتدائية في بغداد عام ١٩٧٩ م وقد أظهرت نتائج الدراسة النسب المئوية لمتوسط الوقت الذي يقضيه المدير في كل مجال من مجالات العمل وكما هو مبين في الجدول التالي:

مجالات العمل لمدير المدرسة الابتدائية النسبة المئوية لمتوسط الوقت الذي يقضيه المدير في عمله اليومي

١. الواجبات الادارية .....	٧ % من عمل المدير اليومي
٢. التدريس .....	٦,١ % من عمل المدير اليومي
٣. المداولة مع بعض المعلمين .....	٥,٤ % من عمل المدير اليومي
٥. العلاقة بين المدرسة والمجتمع .....	٥,٦ % من عمل المدير اليومي
٦. تخطيط وتنفيذ جدول الدروس الاسبوعي .....	١٠ % من عمل المدير اليومي

٧. الفعاليات والنشاط .....	٥,١ % من عمل المدير اليومي
٨. أعمال كتابية .....	٩ % من عمل المدير اليومي
٩. مراقبة الأبنية وصيانتها .....	٢ % من عمل المدير اليومي
١٠. السجلات المدرسية .....	٢١ % من عمل المدير اليومي
١١. اجتماع مجلس المعلمين .....	١٠,٢ % من عمل المدير اليومي
١٣. حل المشكلات المدرسية .....	١٤,٥ % من عمل المدير اليومي

أما القسم الثاني من البحث فقد تضمن معرفة العمل الذي يأتي بالمرتبة الأولى من وجهة نظر المدير وجاءت مرتبة كالآتي:

١. الإشراف والإرشاد.
٢. الاجتماع مع التلاميذ.
٣. المداولة مع المعلمين.
٤. السجلات المدرسية.
٥. الفعاليات والنشاطات.
٦. حل المشكلات المدرسية<sup>(١)</sup>.

وبعد دراستنا وإطلاعنا على عدد من البحوث والدراسات السابقة والتي لها علاقة بالبحث الحالي، يمكن القول إن غالبية هذه البحوث والدراسات كانت منصبة على مدى استفادة المدير من وقته اليومي وتصريف عمله المدرسي. أما البقية الباقية فقد أخذت بأسلوب تفضيل المدير لبعض الأعمال على البعض الآخر.

أما الأسلوب الذي سار به هذا البحث، فهو أسلوب تحليل العمل اليومي للمدير، ومن ثم التعرف على كيفية توزيع المدير لوقته على مجالات العمل المدرسي اليومي، وفي

(١) وزارة التربية - مديرية المعهد المركزي، إدارة تجربة المشرف المقيم، دراسة تحليلية للعمل المدرسي لمدير المدرسة الابتدائية، بغداد ١٩٧٨م.

أي عمل يعتبره مدير المدرسة أكثر أهمية من وجهة نظره بواسطة ترتيب الأعمال حسب أهميتها ووزنها. مما لم تتعرض إليه البحوث والدراسات السابقة.

### أهداف البحث

يهدف البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي أهم أعمال مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية؟
٢. كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقته على هذه الأعمال الادارية المدرسية؟
٣. ما هو الوقت الذي يفضل أن يقضيه المدير في كل مجال من مجالات العمل الإداري والفني فيما لو توفرت لديه الأجهزة الإدارية والكتابية؟
٤. ما هو العمل الذي يأتي في المرتبة الأولى والأهمية من وجهة نظر المدير في المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية؟

### حدود البحث

تم إجراء البحث على عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المشاركين في الدورات التدريبية في كليتي التربية بالرياض ومكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

### طريقة البحث ومنهجه

لغرض تحقيق أهداف البحث تم ما يلي:

- (١) دراسة اللائحة الداخلية لتنظيم المدرسة الابتدائية<sup>(١)</sup> والمتوسطة والثانوية<sup>(٢)</sup>

---

(١) المملكة العربية السعودية - وزارة المعارف - التعليم الابتدائي - النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية الرياض ١٣٨٤ هـ . مؤسسة النور للطباعة والتجليد الرياض ص ١-٢٥ .

(٢) المملكة العربية السعودية - وزارة المعارف - اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية. مطابع المعهد الملكي الفني - الرياض ١٣٩٠ هـ ص ١ - ١١

من حيث أعمال المدير في المدرسة والتعليمات الواردة بهذا الخصوص.

٢) تبويب هذه الأعمال بشكل مجالات وكان عددها (١٩) مجالاً:

١. أعمال كتابية يومية تتكرر كل يوم.
٢. التدريس.
٣. متابعة شؤون المدرسين.
٤. مقابلات أولياء أمور الطلبة.
٥. ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين.
٦. تفقد أوراق غياب الطلبة.
٧. العناية بمشكلات الطلبة.
٨. الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية.
٩. المشاركة في الأنشطة المدرسية.
١٠. تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
١١. اجتماع مجلس المدرسين (المعلمين).
١٢. اجتماع مجلس إدارة المدرسة.
١٣. اجتماع مجلس الآباء والمدرسين.
١٤. الإشراف على شؤون التغذية.
١٥. الرد على المكالمات الهاتفية.
١٦. توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم.
١٧. مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين.
١٨. متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها.
١٩. أية أعمال أخرى تقوم بها...

٣) المقابلات مع المديرين وتصميم الدراسة الاستطلاعية

تمت مقابلة عدد من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، كما أعد

استبيان استطلاعي مفتوح للاستفسار منهم عن أهم أعمال المدير في المدرسة. كما تمت دراسة اللائحة الداخلية للمدرسة الابتدائية ومدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية، والإطلاع على تعليمات وزارة المعارف وإدارة المنطقة التعليمية، فيما يخص هذه المهام والأعمال، ثم حللنا هذه البيانات ووضعناها بشكل مجالات، كما أشرنا في الفقرة (ب). وتم تقسيم الاستارة رقم (١) إلى حقلين الأول منها يبين الوقت الذي يقضيه المدير في كل مجال من مجالات العمل المختلفة في مدرسته. وفي الحقل الثاني يبين ما ينبغي أن يقضيه المدير أو بالأحرى ما يفضل في توزيع وقته على مجالات العمل المدرسي، فيما لو توفرت لديه الإمكانيات الإدارية والكتابية اللازمة.

#### ٤) العينة

طبقت الاستمارات (فقرات تحليل العمل اليومي للمدير) على أفراد العينة من المديرين في الدورات التدريبية في كل من كلية التربية بجامعة الرياض، ويمثلون المدن والمناطق التعليمية التالية: منطقة الرياض التعليمية - الوشم - سدير - القصيم - إشراف الدواسر - جيزان - الدوادمي - الدمام - حائل - تبوك - الحوطة والحريق - مكتب إشراف عرعر - الإحساء - القطيف.

وكذلك المديرين المشاركين في الدورة التدريبية بكلية التربية في مكة المكرمة، ويمثلون المناطق التعليمية التالية: منطقة الباحة - مكة المكرمة - الطائف - جدة - بيشة - أبها - المدينة المنورة - نجران - جيزان.

وقد مثلت جميع مناطق المملكة العربية السعودية وهي: المنطقة الوسطى، المنطقة الشرقية والمنطقة الشمالية والغربية والجنوبية.

والجدول التالي يوضح لنا توزيع أفراد العينة من المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من الذين شاركوا في البحث الحالي وعددهم (١٢٩) مديراً من أصل (١٣٨) مديراً مشاركاً.

نوع الإدارة	العدد	نوع المدرسة	المكان
مديرون	٥٠	ابتدائية	كلية التربية - الرياض
مديرون	٢٦	متوسطة وثانوية	كلية التربية - الرياض
مديرون	٣٩	ابتدائية	كلية التربية - مكة المكرمة
مديرون	١٤	متوسطة وثانوية	كلية التربية - مكة المكرمة
المجموع	١٢٩	مديراً	يعملون لمدة ٦ ست ساعات يومياً خلال العمل اليومي المدرسي

٥) تفريغ فقرات تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة، والمعالجات والوسائل الإحصائية

استقارات تحليل العمل اليومي للمدير

أ) تم تفريغ فقرات تحليل العمل اليومي للمدير، بإيجاد النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه المدير بالفعل، في مجالات العمل اليومي المدرسي (كواقع)، والتي وردت في الاستارة رقم (١).

ب) إيجاد النسبة المئوية للوقت الذي يفضلهُ المدير (ما ينبغي أن يكون) في كل مجال من مجالات العمل اليومي المدرسي.

ج) إيجاد الزمن المصروف خلال اليوم المدرسي محسوباً (بالدقائق) أي « ما يحدث فعلاً، وما (ينبغي أن يكون).



(د) تم إيجاد درجة ووزن كل فقرة من فقرات تحليل العمل اليومي الـ (١٩)، ومن ثم بيان ترتيب هذه الأعمال والمهام حسب أهميتها من وجهة نظر المديرين.

هـ ( إيجاد معامل الارتباط بين متوسط الوقت الذي يقضيه المدير في المدرسة الابتدائية ومتوسط الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة المتوسطة والثانوية، وكذلك ما يفضلونه من وقت.

و) إيجاد معامل الارتباط بين متوسط الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بالفعل) وبين ما يفضلونه من وقت. فيما لو توفرت لديهم الإمكانيات الإدارية والكتابية الضرورية - بتطبيق طريقة سيرمان<sup>(١)</sup> وفق قانون معامل الارتباط:

$$r = 1 - \frac{6 \sum F^2}{n(n^2 - 1)} \quad (٢)$$

٦) تم تطبيق الاستبيان (فقرات تحليل العمل اليومي) على المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من المشاركين في الدورات التدريبية في كليتي التربية بجامعة الرياض بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة لمعرفة آرائهم في كيفية توزيع وقتهم في كل مجال من مجالات العمل اليومي المدرسي وما يفضلونه في توزيع وقته على العمل اليومي المدرسي، ومن ثم ترتيب الأعمال والمهام التي يزاوئها المدير في مدرسته حسب أهميتها من وجهة نظره.

٧) تم تفريغ جميع استمارات البحث المقدم للمديرين في عينة البحث، باستثناء الاستمارات الناقصة (فقرات تحليل العمل اليومي للمدير) وعددها (٩) فقد أهملت لعدم الإجابة عن بعض فقراتها.

(١) السيد محمد خيرى - الاحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، دار النهضة العربية، ١٩٧٠

ص ٢٤١.

(٢) انظر: يوسف محمود الشيخ وجابر عبد الحميد جابر، سايكولوجية الفروق الفردية، دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٤م.

## ٨) صدق الاستبيان (Validity) وثباته (Reliability)

صدق فقرات تحليل العمل اليومي للمدير:

لجأ الباحثان إلى طريقة الصدق المنطقي لدراسة مدى صدق فقرات تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة، بأن تم عرض الاستبيان على عدد من المختصين في مجال الإدارة والإشراف التربوي للتعرف على رأيهم في الاستبيان (الفقرات) ككل، والتأكد من أن هذه الأعمال والمهام هي التي يمارسها المدير في عمله اليومي المدرسي، كما أن هذه الأعمال والمهام هي التي يمارسها المدير في عمله اليومي المدرسي، كما أن هذه الأعمال والمهام تتطابق إلى حد كبير مع واجبات ومهام مدير المدرسة في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية المذكورة في اللائحة الداخلية الصادرة من وزارة المعارف مع التأكد من صلاحية اللغة وأسلوب صياغة فقرات تحليل أعمال المدير ووضوح العبارات الواردة وصلاحياتها، وقد تضمنت مجالات العمل اليومي (١٩) فقرة، وقد جاءت ملاحظات المختصين مؤكدة شمول هذه الفقرات وأهميتها لمعظم أعمال ومهام المديرين، واقتصر الخلاف في بعض وجهات النظر حول صياغة العبارات الواردة ضمن بعض الفقرات. وقد تم تعديل هذه الفقرات بما يؤمن وضوحها وملاءمة صياغتها، بحيث حظيت بموافقة المحكمين والمختصين، ويمكن القول أخيراً، بأن هذا الاستبيان (فقرات تحليل العمل) صادق في محتواه، إذ أن الاستبيان يكون صادقاً إذا قاس بالفعل ما وضع لأجل قياسه (Validity).

## ٩) ثبات فقرات تحليل العمل اليومي

تعتبر أداة القياس ثابتة إذا كانت قد أعطت نفس النتائج عند تطبيقها في فقرات متتالية وتحت نفس الظروف<sup>(١)</sup>. لحساب ثبات (فقرات تحليل العمل اليومي) لمدير

(١) ديوبولد. فان دالين - مناهج البحث في التربية وعلم النفس - ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون - مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩.

المدرسة) استخدم الباحثان طريقة إعادة الأداة (فقرات العمل) لفرض التأكد من الثبات، حيث أعيد تطبيقها بشكله النهائي على عينة من المديرين من نفس المجموعة وبنفس الطريقة، والظروف المتشابهة، التي تؤمن تطابق الشروط، وكانت المدة بين التطبيق الأول والثاني (عشرة أيام)، وبعد تفريغ إجابات المديرين، حسب الثبات بالطريقة الآتية:

١. إيجاد ثبات فقرات تحليل العمل اليومي ككل وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجتي كل مدير مدرسة في كلا المحاولتين.

٢. إيجاد ثبات كل فقرة من فقرات تحليل العمل اليومي للمدير وذلك بطريقة معاملات الارتباط الداخلية<sup>(٢)</sup> وكانت معاملات الثبات على النحو التالي:

أ) كان معامل ثبات فقرات تحليل العمل لمديري المدارس الابتدائية ككل يساوي (٠,٨١).

ب) وكان معامل ثبات فقرات تحليل العمل لمديري المدارس المتوسطة والثانوية ككل يساوي (٠,٧٩).

ج) وتراوح ثبات فقرات تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الابتدائية بين (٠,٥٩-٠,٩٤).

د) وتراوح ثبات فقرات تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة المتوسطة والثانوية بين (٠,٦٧-٠,٩٣). وإن معاملات الثبات هذه تدل على أن استبيان (تحليل العمل اليومي للمدير) على درجة مرتفعة من الثبات ولذلك فإن الأداة ذات صدق وثبات لفقرات تحليل العمل اليومي للمديرين.

## نتائج البحث

بعد تفريغ الاستمارات الخاصة بأراء المديرين بالنسبة للوقت الذي يقضونه بالفعل في كل عمل من مجالات عملهم المدرسي اليومي ، وإيجاد النسب ومتوسط الوقت الذي يقضيه المدير في كل مجال من مجالات العمل (الواقع) تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (١) (\*)

عدد	الأعمال الإدارية والفنية التي يزاولها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية	المرحلة الابتدائية		المتوسطة والثانوية	
		الزمن محوياً بالدقائق	النسبة المئوية لمتوسط الوقت المصروف	الزمن محوياً بالدقائق	النسبة المئوية لمتوسط الوقت المصروف
١	التدريس	٣١,٣٢	٨,٧	١٣,٥٠	٣,٧
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	٢٠,٨٨	٥,٨	٢٢,٥٠	٦,٢
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	١٩,٠٨	٥,٣	١٩,٠٨	٥,٣
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٢٦,٢٨	٧,٣	٣١,١٤	٨,٦
٥	العناية بشكلاات الطلاب	٢٤,١٢	٦,٧	٢٠,١٦	٥,٦
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١٣,٠٢	٣,٦١	١١,٧٠	٣,٢
٧	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	٤١,٤٠	١١,٥	٤٩,٣٢	١٣,٧
٨	اجتماع مجلس المدرسين	١٠,٨٠	٣	٢٠,٥٢	٥,٧
٩	تفقد أوراق غياب الطلاب	٢٤,٢	٦,٧	٢٨,٠٨	٧,٨
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٢٤,١٩	٦,٧٢	١٨	٥
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٤,٩٧	٤,١	١٣,٣٩	٣,٧

١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	١٢,٢٤	٣,٤	١٤,٧٦	٤,١
١٣	إجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٠,٤٤	٢,٩	١٠,٨٠	٣
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١١,١٦	٣,١	١٥,٣٠	٤,٢
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٢,٩٦	٣,٦	١٠,٤٤	٢,٩
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١١,٨٨	٣,٣	١١,٢٦	٣,١
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٨,٧٢	٥,٢	٢٥,٥٦	٧,١
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	٢٠,١٦	٥,٦	١٤,٤٠	٤
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	٩,٧٣	٢,٧	١٠,٠٨	٢,٨
المجموع		٣٦٠	٪١٠٠	٣٦٠	٪١٠٠

\* يبين الجدول متوسط الوقت الذي يقضيه المدير بالفعل في كل مجال من مجالات العمل اليومي.

جدول رقم (٢)  
متوسط الوقت الذي يفضل أن يقضيه (ما ينبغي أن يكون) مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في عمله اليومي المدرسي

عدد	مجالات العمل لمدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية	المرحلة		الابتدائية		المتوسطة والثانوية	
		بالدقائق	الزمن محوياً	النسبة المئوية	الزمن محوياً	النسبة المئوية	الزمن محوياً
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١٩,٨	٥,٥	١٢,٢٤	٣,٤		
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	٣٩,٦	١١	٣٦,١٦	١٠		
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٢٧,٣٦	٧,٦	٢٨,٤٤	٧,٩		
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٢٢,٣٢	٦,٢	٢٥,٥٦	٧,١		
٥	العناية بمشكلات الطلاب	٢٨,٨	٨	٢٨,٠٨	٧,٨		
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٢٧,٧٢	٧,٧	٢٦,٦٤	٧,٤		
٧	التدريس	١٨	٥	١٥,٤	٤,٢٧		
٨	اجتماع مجلس المدرسين	١٨,٧٢	٥,٢	٢٧,٣٦	٧,٦		
٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٢٢,٦٨	٦,٣	٢٤,٤٨	٦,٨		

١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٣١,٦٠	٦	٢٥,٩٢	٧,٢
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٤,٤	٤	١٢,١٦	٣,٣٧
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٢٠,٥٢	٥,٧	٢٠,٥٤	٥,٧١
١٣	اجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٣,٦٨	٣,٨	٩,٧٢	٢,٧
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١١,٥٢	٣,٢	١٣,٣٢	٣,٧
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٠,٨	٣	١٠,٨٠	٣
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	٧,٩٢	٢,٢	٨,٩٢	٢,٥
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٠,٠٨	٢,٨	١٤,١٢	٣,٩
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٧,٢٨	٤,٨	١٢,٦٠	٣,٥
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	٧,٢	٢	٧,٥٦	٢,١
	المجموع	٣٦٠	%١٠٠	٣٦٠	%١٠٠

## جدول رقم (٣)

معامل الارتباط بين رأي المديرين فيما يقضيه مدير المدرسة الابتدائية من وقت على مجالات العمل اليومي المدرسي ، وما يفضلهُ من وقت يصرفهُ على مجالات عمله اليومي في المدرسة

عدد	الأعمال الإدارية والفنية التي يزاولها مدير المدرسة الابتدائية في عمله اليومي المدرسي	ما ينبغي أن يكون (الرتب)	ما يحدث فعلاً (الرتب)	ف ٢
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	٩	١	٦٤
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	١	٧	٣٦
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٤	٩	٢٥
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٦	٣	٩
٥	العناية بمشكلات الطلاب	٢	٦	١٦
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٣	١٢	٨١
٧	التدريس	١١	٢	٨١
٨	اجتماع مجلس المدرسين	١٠	١١	١
٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٥	٤	١



١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٧	٥	٢	٤
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٣	١٧	٤	١٦
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٨	١٤	٦	٣٦
١٣	إجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٤	١٨	٤	١٦
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١٥	١٦	١	١
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٦	١٣	٣	٩
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٨	١٥	٣	٩
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٧	١٠	٧	٤٩
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٢	٨	٤	١٦
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	١٩	صفر	صفر ٤٧٠

(\*) يرمز (ف) الفرق بين الرتب ف<sup>٢</sup> = مربعات الفروق ن = يرمز إلى عدد مجالات العمل المدرسي مج =  
ترمز إلى المجموع، مج ف<sup>٢</sup> = وترمز كمقياس لبيان مدى الاختلاف بين الرتب المتناظرة.

يتبين من إجمالي تحليل هذا الجدول فيما يخص آراء المديرين في المدارس الابتدائية مما يقضوه من وقت في عملهم اليومي المدرسي وما يفضلونه من وقت أن معامل الارتباط بين رأييهما يساوي (٠,٥٩) بتطبيق قانون معامل الارتباط:

$$r = 1 - \frac{6 \sum F^2}{(n-1)} \quad \text{وهذا دليل على وجود فارق بين آرائهما في الحالتين.}$$

#### جدول رقم ( ٤ )

معامل الارتباط بين رأي المديرين فيما يقضيه مدير المدرسة المتوسطة والثانوية من وقت على مجالات العمل اليومي المدرسي ، وما يفضلهُ من وقت يصرفهُ على مجالات عمله اليومي في المدرسة

عدد	الأعمال الإدارية والفنية التي يزاولها مدير المدرسة المتوسطة والثانوية في عمله اليومي المدرسي	ما ينبغي أن يكون (الرتب)	ما يحدث فعلاً (الرتب)	ف(*)	ف²
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١٤	١	١٣	١٦٩
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	١	٥	٤	١٦
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٢	٨	٦	٣٦
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٧	٢	٥	٢٥
٥	العناية بشكلاات الطلاب	٣	٧	٤	١٦
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٥	١٥	١٠	١٠٠

٧	التدريس	١٠	١٣	٣	٩
٨	اجتماع مجلس المدرسين	٤	٦	٢	٤
٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٨	٣	٥	٢٥
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٦	٩	٣	٩
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٥	١٤	١	١
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٩	١١	٢	٤
١٣	اجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٧	١٧	صفر	صفر
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لنقاشه المسؤولين.	١٢	١٠	٢	٤
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٦	١٨	٢	٤
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٨	١٦	٢	٤
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم.	١١	٤	٧	٤٩
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٣	١٢	١	١
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	١٩	صفر	صفر ٤٧٦

يتبين من إجمالي تحليل الآراء بين رأي المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية من وقت على مجالات العمل اليومي المدرسي وما يفضلونه من وقت ، أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٥٨) بتطبيق قانون معامل الارتباط:

$$r = 1 - \frac{6 \sum F^2}{n(n^2 - 1)}$$

وهذا دليل على الفارق بين آرائهما في الحالتين مما يستوجب إعادة النظر في توزيع أعمالهم.

#### جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين رأي مديري المدارس الابتدائية ورأي مديري المدارس المتوسطة والثانوية فيما يقضونه من وقت في مجالات العمل اليومي المدرسي

عدد	الأعمال الإدارية والفنية التي يزاولها مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية	ما يحدث فعلاً لمديري المدارس الابتدائية (الرتب)	ما يحدث فعلاً لمديري المدارس المتوسطة والثانوية (الرتب)	ف	ف <sup>٢</sup>
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١	١	صفر	صفر
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	٧	٥	٢	٤
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٩	٨	١	١
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٣	٢	١	١
٥	العناية بمشكلات الطلاب	٦	٧	١	١
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١٢	١٥	٣	٩

٧	التدريس	٢	١٣	١١	١٢١
٨	اجتماع مجلس المدرسين	١١	٦	٥	٢٥
٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٤	٣	١	١
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٥	٩	٤	١٦
١١	إجتماع مجلس المدرسة	١٧	١٤	٣	٩
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ....	١٤	١١	٣	٩
١٣	إجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٨	١٧	١	١
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١٦	١٠	٦	٣٦
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٣	١٨	٥	٢٥
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٥	١٦	١	١
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٠	٤	٦	٣٦
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	٨	١٢	٤	١٦
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	١٩	صفر	صفر ٣١٢

تبين من إجمالي تحليل الآراء بين رأي المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة

والثانوية لما يحدث فعلاً من أعمال في اليوم المدرسي أن معامل الارتباط بينها يساوي (٠,٧٣) بتطبيق قانون معامل الارتباط:

$$= 1 - \frac{6 \text{ مـ ف}^2}{(ن-1)} ، \text{ وهذا دليل على التشابه القوي بين آرائهم في الوقت الذي يقضوه في المجالات الـ (١٩) .}$$

### جدول رقم (٦)

معامل الارتباط بين رأي مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية فيما يفضلونه من وقت لتصريف مجالات العمل المدرسي اليومي في مدارسهم

عدد	الأعمال الإدارية والفنية التي يزاوها مديرو المدارس الابتدائية والثانوية	ما ينبغي أن يكون حسب رأي مدير الابتدائية	ما ينبغي أن يكون حسب رأي مدير المتوسطة والثانوية	ف	ف <sup>٢</sup>
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	٩	١٤	٥	٢٥
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	١	١	صفر	صفر
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٤	٢	٢	٤
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٦	٧	١	١
٥	العناية بشكلاات الطلاب	٢	٣	١	١
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٣	٥	٢	٤
٧	التدريس	١١	١٠	١	١
٨	اجتماع مجلس المدرسين	١٠	٤	٦	٣٦

٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٥	٨	٣	٩
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	٧	٦	١	١
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٣	١٥	٢	٤
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٨	٩	١	١
١٣	اجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٤	١٧	٣	٩
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١٥	١٢	٣	٩
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٦	١٦	صفر	صفر
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٨	١٨	صفر	صفر
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٧	١١	٦	٣٦
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٢	١٣	١	١
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	١٩	صفر	صفر ١٤٢

يتبين من مجمل تحليل آراء المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول ما يفضلونه من وقت يصرفونه في عملهم اليومي المدرسي أن معامل الارتباط يساوي (٠,٨٧) وهذا دليل على التشابه والارتباط القوي بين آرائها معاً في مجالات العمل المدرسية الـ (١٩).

## جدول رقم (٧)

آراء المديرين في المدارس الابتدائية والمديرين في المدارس المتوسطة والثانوية حول ترتيب الأعمال الإدارية والفنية من حيث الأهمية من وجهة نظرهم

عدد	نوع العمل الإداري والفني نظر الذي يزاوله المدير في اليوم المدرسي	أهمية الأعمال الإدارية من وجهة نظر مدير المدرسة الابتدائية		أهمية الأعمال الإدارية من وجهة مدير المتوسطة والثانوية	
		الأهمية والمرتبة	الوزن لكل مجال (درجة)	الأهمية والمرتبة	الوزن لكل مجال (درجة)
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	٩	١١,١٧	٨	١٢
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	١	١٥,٨٠	١	١٦,٣٠
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٣	١٣,٥	٢	١٥,٤
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين ....	٥	١٢,٤	٧	١٢,١٥
٥	العناية بمشكلات الطلاب	٢	١٥,٤٥	٣	١٥,١
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٦	١٢,١	٥	١٣,٢٧
٧	التدريس	٨	١٢,٢٧	١٣	٩,٤٨
٨	إجتماع مجلس المدرسين	٧	١١,٤٥	٤	١٤,٥
٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٤	١٢,٩٧	٦	١٢,٤
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	١٠	١١,٠٧	٩	١١



١١	إجتماع مجلس المدرسة	١٣	٩,٩٥	١٦	٨,١٥
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	١١	١٠,٩٥	١٤	٩,٣٥
١٣	إجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٤	٩,٣٥	١٨	٦,٢٠
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١٦	٧,٠٥	١١	١٠,٤٥
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٥	٨,١٧	١٧	٧,٨٥
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٨	٥,٢٥	١٥	٨,٣٥
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٧	٦,٣٥	١٠	١٠,٥٠
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٢	٩,٩٥	١٦	٨,١٥
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	٣,٠٢	١٩	٤,١

## جدول رقم (٨)

معامل الارتباط بين رأي المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول ترتيب الأعمال الإدارية والفنية من حيث أهميتها حسب وجهة نظرهم

عدد	نوع العمل الإداري والفني الذي يزاوله المدير في اليوم المدرسي	الأهمية للأعمال من وجهة نظر مدير الابتدائية (الرتب)	الأهمية للأعمال من وجهة نظر مدير الثانوية (الرتب)	ف <sup>٢</sup>
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	٩	٨	١
٢	متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم	١	١	صفر
٣	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية	٣	٢	١
٤	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين	٤	٦	٢
٥	العناية بمشكلات الطلاب	٢	٣	١
٦	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٦	٥	١
٧	التدريس	٨	١٣	٥
٨	اجتماع مجلس المدرسين	٧	٤	١

دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي

٣٧

٩	تفقد أوراق غياب الطلبة	٥	٧	٢	٤
١٠	المشاركة في الأنشطة المدرسية	١٠	٩	١	١
١١	اجتماع مجلس المدرسة	١٣	١٢	١	١
١٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	١١	١٤	٣	٩
١٣	إجتماع مجلس الآباء والمدرسين	١٤	١٨	٤	١٦
١٤	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	١٦	١١	٥	٢٥
١٥	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها	١٥	١٧	٢	٤
١٦	الرد على المكالمات الهاتفية	١٨	١٥	٣	٩
١٧	توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم	١٧	١٠	٧	٤٩
١٨	الإشراف على شؤون التغذية المدرسية	١٢	١٦	٤	١٦
١٩	أية أعمال أخرى تقوم بها في المدرسة	١٩	١٩	صفر	صفر ١٧٦

يتبين من إجمالي تحليل آراء المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول أهمية الأعمال التي يزاوها المديرون من أن معامل الارتباط بين آرائهم: (٠,٨٤) وهذا دليل على التشابه والارتباط القوي بين آرائهم حول أهمية الأعمال التي يزاوونها في مدارسهم في المجالات الـ (١٩).

### تفسير نتائج البحث

(١) الأعمال الكتابية اليومية: من ملاحظتنا للجدول رقم (١) تبين لنا أن المتوسط الحسابي لما يقضيه المدير في المدرسة الابتدائية في (الأعمال الكتابية اليومية) هو (١١,٥٪) من الوقت الكلي. وما يقضيه المدير في المدرسة المتوسطة والثانوية في هذا المجال هو (١٣,٧٪) من الوقت الكلي، مما يستدل من هذا أن المديرين يصرفون القسم الأكبر من وقتهم في الأعمال الكتابية (الروتينية) التي تتكرر كل يوم في حين يترك مسؤولية القيام بأعمال وواجبات يعتبرها ضرورية وذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة المدرسية، بحيث لاحظنا أن المديرين يقترحون إدخال بعض التعديلات على نظام العمل اليومي الحالي في مدارسهم فيما لو توفرت لهم الإمكانيات الإدارية والكتابية المناسبة من وكلاء مديرين وإداريين (كتبه ومحاسبين وغيرهم)، وفيما لو تركت لهم حرية تنظيم اليوم المدرسي (انظر الجدول رقم ٢).

(٢) مجال التدريس: أما ما يقضيه المدير في المدرسة الابتدائية في مجال (التدريس) فقد جاء بنسبة (٥,٨٪) من مجموع الوقت الكلي، وما يقضيه المدير في المدرسة المتوسطة والثانوية في نفس المجال هو (٣,٧٪) من مجموع الوقت الكلي، والفرق الملحوظ بين النسبتين يعود إلى أن المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية يقومون بالتدريس في مدارسهم بنسبة أقل مما يلاحظ في المدارس الابتدائية بحكم عظم مسؤولياتهم وكبر حجم مدارسهم وطبيعة طلابهم في هذه المرحلة الدراسية الهامة. ويعتقدون من أن انشغال المدير بالتدريس وتصحيح الدفاتر والمتابعة، كثيراً ما يشغله عن أداء مهامه الإدارية.

(٣) متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم: وفي مجال (متابعة شؤون المدرسين

والإشراف عليهم) فقد تبين لنا أن ما يقضيه المدير الابتدائي في هذا المجال بلغ بنسبة (٥,٨٪) ولدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بلغ بنسبة (٦,٢٪) من الوقت الكلي وهما بنسبة منخفضة. ولأهميتها لدى المديرين، فقد فضل المديرون قضاء وقت أطول في الإشراف ومتابعة شؤون المدرسين، وقد بلغ نسبة (١١٪) لدى مديري المدارس الابتدائية و(١٠٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية من الوقت الكلي.

٤) العناية بمشكلات الطلبة: وكذلك الحال في مجال «العناية بمشكلات الطلبة» فقد فضلها المديرون أيضاً، إذ بلغت نسبتها (٨٪) لدى مديري المدارس الابتدائية و(٧,٨٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية من الوقت الكلي، واعتبرها المديرون من المهام والأعمال التي ينبغي صرف جهود ووقت أكبر للانصراف إلى متابعة شؤون الطلبة والعناية بهم في المدرسة.

٥) تخطيط الأنشطة المدرسية: أما (الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية) فقد فضلها المديرون في المدارس الابتدائية أيضاً، وقد بلغت بنسبة (٧,٦٠٪) و(٧,٩٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

٦) مقابلات أولياء أمور الطلبة: وفي مجال (مقابلات أولياء أمور الطلبة)، بلغت بنسبة (٧,٧٪) من مجموع الوقت الكلي لدى مديري المدارس الابتدائية وبنسبة (٧,٤٪) من مجموع الوقت الكلي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

٧) اجتماع مجلس المدرسين: وفي (اجتماع مجلس المدرسين) بلغت بنسبة (٥,٢٪) لدى مديري المدارس الابتدائية من مجموع الوقت الكلي المصروف. وبنسبة (٤,٢٣٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية من مجموع الوقت الكلي.

٨) تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع: وفي (تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع)، بلغت نسبة الوقت المصروف (٥,٧٪) لدى مديري المدارس الابتدائية و(٥,٧١٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

٩) المشاركة في الأنشطة المدرسية: وفي (المشاركة في الأنشطة المدرسية) بلغت نسبة

الوقت المصروف (٦٪) لدى مديري المدارس الابتدائية ونسبة (٧,٢٪) من مجموع الوقت الكلي المصروف لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

١٠) ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين: وفي (ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين) بلغت نسبة (٦,٢٪) لدى مديري المدارس الابتدائية ونسبة (٧,١٪) من الوقت الكلي المصروف لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

١١) اجتماع مجالس الآباء والمدرسين: وفي مجال (اجتماع مجالس الآباء والمدرسين) بلغت نسبة الوقت المصروف (٥,٢٪) لدى مديري المدارس الابتدائية ونسبة (٧,٦٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

١٢) تفقد أوراق غياب الطلاب: وفي مجال (تفقد أوراق غيابات الطلاب) جاءت نسبة (٦,٣٪) من الوقت المصروف لدى مديري المدارس الابتدائية، ونسبة (٦,٨٪) من الوقت الكلي المصروف لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

١٣) الإشراف على شؤون التغذية المدرسية: وجاء مجال (الإشراف على شؤون التغذية المدرسية) بنسبة (٤,٨٪) من الوقت الكلي المصروف لدى مديري المدارس الابتدائية ونسبة (٣,٥٪) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية من مجموع الوقت الكلي المصروف.

وفضّل مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية قضاء وقت أقل ما أمكن في (الأعمال الكتابية اليومية)، كالعناية بالسجلات المدرسية والملفات وكتابة التقارير وتنظيم الجداول وكتابة الإجازات المرضية والاعتيادية الخاصة والتعقيب عليها وغيرها من التقارير المكتوبة إلى إدارة المنطقة التعليمية، وقد بلغت نسبة (٥,٥٪) من مجموع الوقت الكلي لدى مديري المدارس الابتدائية و(٣,٤٪) من مجموع الوقت لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية، وكذلك الحال وعلى التوالي بالنسبة لمجالات: الرد على المكالمات الهاتفية، وتوزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم ومتابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانه، ومراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة

المسؤولين عن شؤون المدرسة، وأعمال أخرى تستجد في المدرسة، كالإشراف على طابور الصباح في المدرسة، ملاحظة خروج الطلبة عند نهاية الدوام، ومتابعة الرحلات الكشفية، وملاحظة سيارات نقل الطلبة والإشراف على المسابقات والحفلات المدرسية والإشراف على أداء الصلاة في المدرسة وغيرها من الأعمال والمهام التي تحصل داخل المدرسة، وقد جاءت هذه المجالات وعلى التوالي بنسبة أقل مما تقدم تراوحت نسبها بين (٣,٩) و(٢,١٪) نظراً لسيادة المسحة الإدارية والروتينية على هذه المهام والأعمال المدرسية.

يتضح من كل ما تقدم ومن ملاحظة الجدول رقم (٥) أن هناك تقارباً في وجهات النظر بين رأي مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، حول ما يقضونه من وقت في تصريف أعمالهم اليومية في المدرسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (٠,٧٣).

كما لوحظ أن ما يفضلهُ المديرون من وقت في هذه المجالات الـ (١٩) فيما لو تركت لهم حرية تنظيم العمل اليومي المدرسي تكاد تكون متقاربة وقد اتضح لنا عن وجود اتفاق وتشابه كبير في الرأي بين المديرين في المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، فيما يفضلونه من وقت يصرفونه على أعمالهم ومهامهم التي يقومون بها لتسيير شؤون المدرسة وقد بلغ معامل الارتباط بين رأييهما (٠,٨٧)؛ انظر الجدول رقم (٦).

كما لوحظ كذلك من خلال ما تم تحليله لمهام وأعمال المديرين ظهور فرق كبير وملحوظ له دلالاته الإحصائية، فيما يقضيه المدير في المدرسة الابتدائية وما يصرفه من وقت في تسيير أعماله المدرسية اليومية، في المجالات الـ (١٩) وبين ما يفضلهُ من وقت يقضيه في تسيير أعماله اليومية المدرسية، إذ بلغ معامل الارتباط بين ما هو (واقعي)؛ (ما يحدث فعلاً)، وبين ما ينبغي أن يكون (المفضل)؛ (٠,٥٩)؛ انظر الجدول رقم (٣). مما يستوجب إعادة النظر في توزيع الوقت المصروف على مجالات العمل اليومية بحسب أهميتها وضرورتها.

كما تبين أن ما يقضيه مديرو المدارس المتوسطة والثانوية من وقت لتصرف أعمالهم اليومية في مدارسهم، (أي ما يحدث فعلاً) وما يفضلونه من وقت في تسيير أعمالهم اليومية في مدارسهم (أي ما ينبغي أن يكون)، بلغت معاملات الارتباط بين آرائهم (فيما يحدث فعلاً) وما ينبغي أن يكون (٠,٥٨)؛ انظر الجدول رقم (٤). مما يستوجب إعادة النظر كذلك في توزيع الوقت المصروف على مجالات العمل اليومية بحسب أهميتها وضرورتها. وتنظيم اليوم المدرسي بشكل أفضل.

وفي مجال آراء المديرين في المدارس الابتدائية وآراء المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية حول «ترتيب الأعمال الإدارية والفنية» من حيث درجة أهميتها ووزنها من وجهة نظرهم.. فالجداول رقم (٧) و(٨) تبين الآتي:

جاءت الفقرة «متابعة شؤون المدرسين والإشراف» في الترتيب (الأول) لدى المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ومجال (العناية بمشكلات الطلاب) في الترتيب الثاني لدى مديري المدارس الابتدائية، وفي الترتيب (الثالث) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية، و«الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية» في الترتيب (الثاني) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبالترتيب (الثالث) لدى مديري المدارس الابتدائية، ثم جاء العمل «تفقد دفاتر تحضير المدرسين» بالترتيب (الرابع) لدى مديري المدارس الابتدائية، وبالترتيب (السادس) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية. وفي (إجتماع مجلس المدرسين) في الترتيب (الرابع) عند مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبالترتيب (السابع) لدى مديري المدارس الابتدائية كما جاءت الفقرة: «مقابلات أولياء أمور الطلبة» بالترتيب (الخامس) لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية، وبالترتيب (السادس) لدى مديري المدارس الابتدائية.

ثم توالى الأعمال والمهام الإدارية والكتابية والفنية الأخرى في الترتيب والأهمية المتتالية، بين مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، (انظر الجدول رقم ٨). وعند حساب معاملات الارتباط بين رأي المديرين في المدارس الابتدائية ورأي



المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية وجد أنه يساوي (٠,٨٤) وهذا دليل آخر على التشابه والتقارب في وجهات النظر والآراء حول أهمية هذه المهام والواجبات الإدارية والفنية، وأن معامل الارتباط موجب وعال بين آراء المديرين حول أهمية الأعمال التي يزاولونها في مدارسهم.

يتضح لنا مما تقدم أن أكثر جهود مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدارسنا يُصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شؤون الطلبة والمدرسين، وذلك اعتقاداً من المدير بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة، وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة، وإن قَصُرَ فيها فتقصيره سيكون واضحاً، ويظهر بمظهر المدير المقصر في أداء واجباته.

يعتقد الباحثان أيضاً أن الناحية الفنية والأكاديمية وتطوير العمل فيها هما الأساس في تقييم العمل المدرسي، أما النواحي الإدارية والكتابية فهي وسائل لها، وإن كان للنواحي الإدارية أهميتها واعتبارها، لكن النظم الإدارية والنجاح فيها، إنما هي وسيلة لتهيئة الجو المناسب للنجاح في الناحية الفنية، وعلى المدير أن يُعني بالناحية الفنية والإشرافية، فيزور الصفوف ويرشد ويوجه ويشرف ويعني بطرق التدريس ونقد الكتب المدرسية وقراءتها وتحليلها، ودراسة المناهج الدراسية المقررة، مستعيناً بذوي الخبرة من المدرسين المتخصصين - وهذا هو العمل الحيوي الأساسي، والمهم في رسالة المدير التربوية المنشودة.

ومن كل هذا يتضح لنا بأن عمل المدير يتحول تدريجياً إلى شيء معقد وصعب كلما تعمقت الحياة الاجتماعية، فالمدير ذو الخبرة، لا بد أن يسعى إلى زيادة قدرته على القيام بواجباته بصورة مرضية، وهذا يتطلب منه أن يستمر في تطوير كفاياته الإدارية حتى يظل في مستوى متطلبات المهنة، متطلعاً إلى كل جديد ومفيد ومثمر.

## التوصيات

- (١) أن يصرف مديرو المرحلة الابتدائية ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية معظم وقتهم على الأعمال الفنية مثل التوجيه والإرشاد بدلاً من صرف معظم الوقت على الأعمال الكتابية اليومية كما هو المتبع في الوقت الحاضر.
- (٢) توفير الأجهزة الإدارية اللازمة للمدارس حتى يستطيع المدير التخلص من الأعمال الكتابية كالغناية بالسجلات والملفات وتنظيم الجداول وكتابة الإجازات المرضية... إلخ.
- (٣) أظهر هذا البحث أن ما يفضله المديرون يختلف بنسبة كبيرة عما يقومون به من عمل، لذلك فإنه من الواجب أخذ وجهات نظر مديري ومدرسي مراحل التعليم المختلفة عند وضع الأنظمة التي تخص المدارس حتى يمكن التأكد من فعاليتها ومطابقتها للأهداف المطلوبة.
- (٤) تخليص الإدارة التعليمية مما يُقيِّدها من جود القوانين وعقم الروتين بحيث تحقق الأجهزة التعليمية خدمة المواطن بأفضل السبل وذلك بإحداث تغيير جذري في الفكر التشريعي الإداري التربوي<sup>(١)</sup>.
- (٥) أن يُراعى عند اختيار المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة في العمل الإداري.
- (٧) ينبغي إعادة النظر في توزيع الوقت المصروف على مجالات العمل اليومية بحسب أهميتها وضرورتها وتنظيم اليوم المدرسي بشكل أفضل.

---

(١) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، حلقة الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٧٤م، ص ٣

## مراجع البحث

## المراجع العربية

١. إسماعيل صادق جعفر، تنظيم اليوم المدرسي في المدرسة الابتدائية، بحث مقدم في اسبوع التربية السابع لجمعية المعلمين الكويتية في الفترة ١٩ - ٢٤ / ٣ / ١٩٧٧ م بالكويت.
٢. الجبوري، حنان عيسى سلطان، مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق، بغداد، مطبعة الارشاد (١٩٧١).
٣. الجبوري، حنان عيسى سلطان، بحث عن تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق، مجلة المعلم الجديد بوزارة التربية العراقية، بغداد، العدد ٤ (١٩٧٢/٧١).
٤. الحجى، إبراهيم محمد، مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية ووسائل علاجها، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، العدد السابع عشر والثامن عشر (١٣٩٩ هـ).
٥. خيرى، السيد محمد، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، دار النهضة العربية (١٩٧٠).
٦. الشيخ، يوسف محمود، جابر، عبد الحميد، سايكولوجية الفروق الفردية، القاهرة دار النهضة العربية، (١٩٦٤م).
٧. فان دالين ب - ديوبولد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية (١٩٦٩م).
٨. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، حلقة الادارة التعليمية في البلاد العربية، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٧٤ م.
٩. الهواري، سيد، المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، (١٩٧٦).

١٠. وزارة التربية العراقية، مديرية المعهد المركزي للتدريب، إدارة تجربة المشرف المقيم لمديري المدارس الابتدائية، دراسة تحليلية للعمل اليومي لمدير المدرسة الابتدائية، بغداد، مطبعة مديرية المعهد المركزي للتدريب، (١٩٧٨ م).
١١. وزارة المعارف - المملكة العربية السعودية، التعليم الابتدائي - النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية، الرياض، مؤسسة النور للطباعة والتجليد، (١٣٨٤ هـ).
١٢. وزارة المعارف - المملكة العربية السعودية - اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية، الرياض، مطابع المعهد الملكي الفني (١٣٩٠ هـ).

### المراجع الأجنبية

1. *Encyclopedia of Educational Research*, Edited by, Chester W.Harris (New York McMillan Co., 3rd. ed) (1960).
2. George, G. Kyte, *The Principal at Work*, Ginn and Company U.S.A. Boston (1941).
3. Davis, C.O., *Duties of High School Principals*, Part 1. 20<sup>th</sup> year book. North Central Association, 1912.
4. *National Survey of Secondary Education Bulletin No, 17*, Washington. U.S. Office of Education (1932).
5. Davis, H. Curtis, «Where Does the time go»? *Journal of Secondary Education*, Vol. 28, No. 6. October N.Y. (1953).
6. Boardman, Charles W., H.R., Douglass, and K.Bent, *Democratic Supervision in Secondary School*, New York, Houghlon Miffin Co., (1953).
7. Faunce., Roland C., «*Secondary School Administration*» New York, Harper Brothers, Publisher, U.S.A.
8. Maurice, E. St. Mary, «Eleven Months for School Administration», *American School Board Journal*, June, (1958).
9. McBee, Harold V., *The Time for the Job*, *Analysis Bulletin of the Nassp. Journal*, 42, No.236. March, U.S.A. 1958.
10. Carison, *Executive Behavior: A study of the work load and working Method of managing Directors*, U.K. (1951).
11. Scott, William A., *Introduction to Psychological Research*. New York: John Wiley, Sons. Inc. (1962).

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١)

المملكة العربية السعودية  
جامعة الرياض/ كلية التربية  
الدورات التدريبية

### (استبيان العمل اليومي لمدير المدرسة)

الاستاذ الفاضل مدير المدرسة ..... المحترم المنطقة .....

بعد التحية،

نرجو التفضل بالإجابة عن السؤال التالي مع تحديد الوقت بالساعة أو بأجزائها (الدقائق) خلال يوم دراسي في مدرستك.

س: (أ) ما هو الوقت الذي تقضيه فعلاً في مجالات العمل المختلفة يومياً بالساعات أو بأجزائها (الدقائق). خلال الدوام اليومي في المدرسة؟.

(ب) وما تفضل أن يكون عدد الساعات أو (الدقائق) لكل عمل من الأعمال التي تقوم بها خلال الدوام اليومي في المدرسة فيما لو توفر لمدير المدرسة الأجهزة الإدارية والفنية؟ كما هو موضح في الجدول التالي:

الملاحظات إن أردت ذكرها	الزمن بالساعات أو بالدقائق يومياً		الأعمال الإدارية والفنية المختلفة التي يزاولها المدير في اليوم المدرسي
	ما ينبغي أن يكون	ما يحدث فعلاً	
			١. أعمال كتابية يومية تتكرر كل يوم
			٢. التدريس

## (تابع استبيان العمل لمدير المدرسة)

			٣ . متابعة شؤون المدرسين والإشراف عليهم
			٤ . مقابلات أولياء أمور الطلبة
			٥ . ملاحظة دفاتر التحضير
			٦ . تفقد أوراق غياب الطلاب
			٧ . العناية بشكايات الطلاب
			٨ . الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية
			٩ . المشاركة في الأنشطة المدرسية
			١٠ تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع
			١١ اجتماع مجلس الآباء والمدرسين
			١٢ اجتماع مجلس المدرسين

## (تابع استبيان العمل لمدير المدرسة)

			١٣ اجتماع مجلس المدرسة
			١٤ الإشراف على شؤون التغذية
			١٥ الرد على المكالمات الهاتفية
			١٦ توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين في المدرسة والإشراف عليهم
			١٧ مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين
			١٨ متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها
			١٩ أية أعمال أخرى تقوم بها: _____ ١ _____ ٢ _____ ٣ _____ ٤ _____ ٥

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (٢)

جامعة الرياض

كلية التربية/الدورات التدريبية

## استبيان العمل اليومي لمدير المدرسة

الاستاذ الفاضل مدير المدرسة ..... المحترم المنطقة.....

بعد التحية،

نرجو التفضل بالإجابة عن السؤال التالي بكل دقة وصراحة، وكما هو موضح في الجدول التالي:

١ - رتب الأعمال الإدارية والفنية المختلفة التي تزاو لها في اليوم المدرسي حسب أهميتها من وجهة نظرك؟

١. أعمال كتابية يومية تتكرر كل يوم (.....)
٢. التدريس (.....)
٣. متابعة شؤون المدرسين (.....)
٤. مقابلات أولياء أمور الطلبة (.....)
٥. ملاحظة دفاتر التحضير (.....)
٦. تفقد أوراق غياب الطلبة (.....)
٧. العناية بمشكلات الطلاب (.....)
٨. الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية (.....)
٩. المشاركة في الأنشطة المدرسية (.....)



١٠. تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع (.....)
١١. اجتماع مجلس المدرسين (.....)
١٢. اجتماع مجلس الآباء والمدرسين (.....)
١٣. اجتماع مجلس المدرسة (.....)
١٤. الإشراف على شؤون التغذية (.....)
١٥. الرد على المكالمات الهاتفية (.....)
١٦. توزيع الأعمال على الموظفين والعاملين  
في المدرسة والإشراف عليهم (.....)
١٧. مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة  
المسؤولين (.....)
١٨. متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانتها (.....)
١٩. أية أعمال أخرى تقوم بها (.....)

## **Study of Daily Job Analysis of Primary, Intermediate and Secondary Schools Principals in The Kingdom of Saudi Arabia.**

**Dr. Mohamed A. Mannle and Dr. Ghanim S. Al - Obaidi**

*Chairman of Education Dept. and Education Dept.*

*College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.*

The aim of the research: Is to answer the following questions.

1. What are the important works done by the principals of primary, intermediate and Secondary Schools?
2. How do the School principals distribute their time to administrative works?
3. How much time do the principals prefer to spend in the domain of administrative and technical administrative work if they are provided with secretarial and clerical assistance?
4. How does the principal arrange his daily work in his school according to its importance?

The correlation coefficient; was used for the analysis of the data:

$$1- \frac{6(\sum d^2)}{N(N^2-1)}$$

The correlation coefficient was then calculated between the actual tasks performed and the tasks principals would rather perform. Furthermore, the tasks performed were ordered according to their importance as viewed by principals.

The results of the research were as follows:

1. The principals in the primary intermediate and Secondary Schools spend a large. Percent of their time in the administrative works which reaches between 11.5%-13.7% from the total daily school works which have been limited in the research by nineteen works.
2. The correlation between the daily school works which occur and which they prefer are (0.58). This gives evidence that there are differences between what the principal is actually doing and what he prefers to do.
3. This research resulted in the reexamination of the principals distribution of the daily works.
4. The research recommends the reevaluation of the selection of school principals in the view of these results.